



## **„Feilschen ist immer ein Zeichen von Schwäche“**

***Einkaufs- und Verhandlungsprofi Urs Altmannsberger über die zunehmende Bedeutung der Einkäufer in Unternehmen und zum professionellen Verhandeln – im Business und privat.***

**Herr Altmannsberger, „nirgends kann man mehr Geld verdienen als im Einkauf“ heißt es immer – und doch wird in fast allen Unternehmen viel zu wenig Augenmerk auf den Einkauf gelegt, genießen auch die Einkäufer bei Weitem nicht den Stellenwert in den Firmen, der Ihnen eigentlich zusteht. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?**

**Urs Altmannsberger:** Es gibt mehrere Gründe, die je nach Unternehmen für die geringe Aufmerksamkeit verantwortlich sind: Der häufigste ist die meiner Meinung nach viel zu starke Priorisierung anderer Abteilungen – insbesondere Marketing und Verkauf. Diese Abteilungen sind oftmals mit sehr starken Charakteren besetzt, die eine besonders gute Selbstdarstellung leben. Schon in meiner Zeit als Azubi lernte ich den Verkauf so kennen: Der Auftragseingang wurde sofort per Telefon von unterwegs verkündet – Bier und Brezeln bestellt –, und sofort bei Rückkehr gefeiert. So haben Verkäufer sich über die Jahrzehnte ins Rampenlicht gerückt, und alljährlich wird in vielen Firmen der Verkauf für seine Erfolge gelobt und mit Pokalen und Trophäen ausgezeichnet.

Im Einkauf hingegen werden viel leisere Töne gespielt. Einkäufer gehen nicht mit den eigenen Leistungen hausieren. Prahlen mit „guck mal, ich hab was gekauft!“ ist vielen von ihnen fremd und unangenehm, Belobigungen werden nicht offensiv eingefordert. Die Arbeit wird erledigt – Punkt. Wenn man Anerkennung sucht, dann im Gespräch mit dem Lieferanten, indem man diesen zu Zugeständnissen bewegt und sich selbst rechtfertigt. Von der Geschäftsführung werden die Erfolge ohnehin nur selten gewürdigt.

## **Die Geschäftsführung müsste sich aber doch von den Zahlen überzeugen lassen ...**

In der Wahrnehmung der Geschäftsführung sind die Leistungen des Einkaufes eher nichts Außergewöhnliches. Einkaufen kann doch jeder, macht ja auch jeder beim Rewe/Edeka/Aldi/Lidl an der Kasse, so die verbreitete Meinung. Aber es stimmt, langsam ist ein Wandel erkennbar, und die Wertigkeit des Einkaufes setzt sich in den Köpfen der Geschäftsführer durch – auch ohne Pfauenkleid, seriös, selbstverständlich, kaufmännisch. Denn jeder Euro, den der Einkauf spart, landet direkt in der Geldbörse des Inhabers. Nicht durch Eigenmarketing, sondern durch profitable Verhandlungen arbeitet sich der Einkauf in die Profit-Herzen der Unternehmen. Je enger die Margensituation wird und je härter der Wettbewerb auf der Verkaufsseite ist, umso besser wird der Mehrwert eines guten Einkaufes dabei wertgeschätzt. Es wird immer klarer: Ohne den Beitrag des Einkaufes ginge bei vielen Unternehmen direkt das Licht aus.

## **Professionelle Verhandlungen, insbesondere auch Einkaufs- oder Preisverhandlungen haftet oft der Ruch des „Feilschens“, des „Über-den-Tisch-ziehens“ an. Was sagen Sie als Verhandlungstrainer und Experte für Verhandlungsführung dazu?**

Zunächst grundsätzlich zu „Über-den-Tisch-Ziehen“: Das ist unprofessionell und kurzfristig gedacht. Und zum Feilschen – also gegenseitig in kleinen Schritten aufeinander zugehen: Solange eine Vertragspartei noch eine bessere Alternative hat, ist Feilschen weder nötig noch sinnvoll. Aus meiner Sicht ist Feilschen ein Zeichen der Schwäche und steht erst zum Ende einer Verhandlung auf dem Plan – wenn überhaupt. Denn dem Feilschen gegenüber stehen viele professionelle Verhandlungs-Werkzeuge.

Das vorherrschende Ziel des Einkäufers ist es, das maximal mögliche heraus zu holen. Also das heraus zu holen, womit der Andere gerade noch einverstanden ist. Überschreiten wir diese Linie, wird die Gegenseite ihrerseits versuchen, durch Tricks den Auftrag wieder in den akzeptablen Bereich zu ziehen. Wenn dann beide Seiten nur darauf aus sind, den anderen hinters Licht zu führen, ist die Verhandlung zum Scheitern verurteilt.

## **Sie sind der Auffassung, dass Einkäufer die Frage nach dem „Warum?“, beispielsweise bei einer Preiserhöhung, vermeiden sollten. Aus welchem Grund? Und welche Formulierungen sind zielführender?**

Es ist immer geschickter, nach dem Weg zum Ziel zu fragen, anstatt nach der Herkunft des

Problems. Denn mit den Gründen kann der jeweilige Verhandlungspartner oder Verkäufer seine Preise beziehungsweise sein Vorgehen rechtfertigen. Sie fragen: „Warum Preiserhöhung“ und erhalten Argumente, die Ihr Ziel behindern. In der Folge müssen Sie eine 180 Grad Kehrtwende machen, die Hindernisse beiseite räumen, streifen dann an der neutralen Position vorbei (die Sie hatten, bevor Sie nach dem Warum fragten) um sich nun – viel später – in Richtung Ziel zu bewegen. Das Warum ist also nur ein Umweg, der Kraft und Zeit kostet.

Hierfür ein Beispiel:

Kunde: Warum kostet das Hotelzimmer so viel?

Hotelier: Weil Sie nicht reserviert haben!

Kunde: Aber ich habe doch reserviert!

Hotelier: Dann zeigen Sie Ihre Buchung!

Kunde zeigt die Reservierung.

Fragen Sie stattdessen zielgerichtet, das ist schneller, besser, angenehmer:

Kunde: Unter welchen Umständen bekomme ich das Zimmer günstiger?

Hotelier: Wenn Sie vorab reserviert haben.

Kunde zeigt die Reservierung.

**Funktioniert das auch in „privaten Verhandlungen“? Etwa in einer Situation, wie sie jedem bekannt sein dürfte: zu welchem Ziel es im geplanten Urlaub gehen soll?**

Sicher! Die Gesetze der Verhandlungsführung werden für private Verhandlungen nicht neu erfunden.

Er: Warum willst Du nicht mit nach Südafrika?

Sie: Da ist's zu heiß!

Er: Aber das stimmt doch gar nicht!

Sie: Beweise mir das!

Er: Guck hier, die Klimataabelle.

Sie packt dicke Pullis für Südafrika ein.

Wiederum besser:

Er: Unter welchen Umständen fährst Du mit mir in Urlaub?

Sie: Wenn es am Zielort nicht zu heiß ist.

Er: Guck hier, die Klimataabelle von Südafrika.

Sie packt dicke Pullis für Südafrika ein.

**Im Prinzip ist ja das ganze Leben ein einziges Verhandeln, bei fast jeder Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen geht es darum. Welche weiteren Strategien und Tipps haben Sie für die Alltagsverhandlung?**

Die fünf folgenden Verhandlungs-Tipps funktionieren meiner Meinung nach im Alltag super:

- 1) Stets eine BATNA – einen Plan B – fertig in der Tasche haben. Dann traut man sich aus dem Schneckenhaus. Sie wollen eine Gehaltserhöhung? Das ist einfacher, wenn Sie einen zweiten Job in petto haben.
- 2) Ersetzen Sie „OK“ durch „Puh“. Mit „OK“ geben Sie Verhandlungsmasse ungenutzt aus der Hand. Mit „Puh“ legen Sie diese Masse in die Waagschale.
- 3) Verstehen Sie die Insel des Anderen! Wenn SAMA – steht für das Areal möglicher Abschlüsse der Gegenseite – eine Insel ist, dann sollten Sie diese gut kennen. So können Sie dann an den äußersten Rand gehen, ohne nasse Füße zu bekommen oder gar zu ertrinken.
- 4) Geht nichts – gibt's nicht! Mit einer motivierten Einstellung stehen Ihnen viele Wege offen. Gehen Sie davon aus, dass es immer eine Lösung gibt, die beiden Parteien gefällt! Suchen Sie gemeinsam danach.
- 5) Verhandlungen in privaten Partnerschaften – also Ehe, Lebensgemeinschaften, ...– werden oft über sachliche Begründungen geführt. Das ist Quatsch. Sprechen und verhandeln Sie stattdessen über die dahinter stehenden Gefühle. Aus „Wir brauchen dieses neue Auto, weil das Alte langsam kaputt geht!“ wird dann ein „Das Auto macht mir so ein schönes Kribbeln im Bauch!“.

**Über Urs Altmannsberger:**



Urs Altmannsberger ist Trainer, Coach und Verhandlungsberater für Einkäufer. Mit seiner Expertise für professionelles Verhandeln bringt er den Einkauf in Unternehmen strategisch voran und begleitet die Firmen dabei, anstehende Verhandlungen ergebnisorientiert zu verbessern, Konditionstitel zu entwickeln und die Beteiligten dafür fit zu machen. Zuvor war Urs Altmannsberger über viele Jahre selbst als Einkaufsleiter in mittelständischen und großen Unternehmen tätig. In dieser Zeit hat er ein weltweites Lieferantennetz auf- und ausgebaut – und konnte so seine Begabung als Top-Verhandler einsetzen und immer wieder unter Beweis stellen.

**[www.ursaltmannsberger.de](http://www.ursaltmannsberger.de)**